

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭУБП

\_\_\_\_\_ З. А. Васильева

« \_\_\_\_ » июня 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 – Менеджмент организации

**Совершенствование системы стратегического управления  
производственного предприятия, работающего на рынке спецодежды  
(на примере ООО «ИНДУСТРИЯ»)**

Руководитель	_____	доктор экон. наук, доцент	Л.Р. Батукова
Выпускник	_____		Е.О. Бородина
Нормоконтролер	_____		Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭУБП

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

«25» ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Бородиной Евгении Олеговне

Группа УБ14-08Б

**Направление (специальность)** 38.03.02.01.13 Менеджмент организации

**Тема бакалаврской работы** Совершенствование системы стратегического управления производственного предприятия, работающего на рынке спецодежды (на примере ООО «ИНДУСТРИЯ»)

**Утверждена приказом по университету № 5221/с от 11.04.2018 г.**

**Руководитель бакалаврской работы** Л.Р. Батукова, доктор экономических наук, доцент

**Исходные данные для бакалаврской работы** законодательные и нормативные акты, бухгалтерская отчетность, материалы с преддипломной практики, учебники, научные журналы и статьи

**Перечень разделов бакалаврской работы:**

1 Особенности функционирования и тенденции развития рынка спецодежды РФ.

2 Обоснование необходимости совершенствования системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ».

**Перечень иллюстрационного материала:**

- Тема бакалаврской работы;
- Цель и задачи работы;
- Ключевые элементы PEST-анализа отрасли;
- Объем рынка спецодежды в разных странах мира 2015 г.;
- Структура потребления на рынке спецодежды РФ в 2017 г.;
- Ситуация в 2016-2017 гг. на рынке спецодежды;
- Оценка силы влияния конкурентных сил для ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- Организационная структура ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- SWOT-анализ ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- Экспертный анализ эффективности ключевых элементов системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- Проблемы ООО «ИНДУСТРИЯ» и предложенные мероприятия;
- Карта стратегических групп рыночных ниш рынка спецодежды;
- Отдел маркетинга в организационной структуре ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- Окупаемость предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_ Л.Р. Батукова

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ Е.О. Бородина

«25» ноября 2017 г.

## РЕФЕРАТ

Тема бакалаврской работы «Совершенствование системы стратегического управления производственного предприятия, работающего на рынке спецодежды (на примере ООО «ИНДУСТРИЯ»)».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Бакалаврская работа содержит 123 страницы текстового документа, 75 использованных источников, 18 рисунков и 21 таблица, 6 приложений, 4 формулы.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СПЕЦОДЕЖДА, СРЕДСТВА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ, СИЗ, РАЗВИТИЕ РЫНКА.**

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы стратегического управления производственного предприятия, работающего на рынке спецодежды, на примере ООО «ИНДУСТРИЯ»

Задачи работы:

- исследовать состояние и тенденции развития рынка спецодежды РФ;
- проанализировать систему стратегического управления на предприятиях, работающих на рынке спецодежды РФ, и их особенности;
- проанализировать хозяйственную и управленческую деятельность ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- оценить эффективность системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- обосновать необходимость совершенствования системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- разработать мероприятия совершенствования системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В результате изучения системы стратегического управления предприятия были выявлены основные проблемы ООО «ИНДУСТРИЯ»:

- работа с выгодными рыночными нишами;
- отсутствие маркетинговой деятельности.

Для решения указанных проблем был предложен ряд мероприятий для совершенствования системы стратегического управления:

- уточнение рыночных сегментов и ориентация на те, которые не заняты конкурентами;
- создание отдела маркетинга, который будет заниматься продвижением ООО «ИНДУСТРИЯ» и исследованием рыночных сегментов.

Предлагаемые мероприятия позволят предприятию выйти на новый рыночный сегмент, увеличить прибыль и расширить клиентскую базу. Затраты на их реализацию окупятся через 2,5 года.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Особенности функционирования и тенденции развития рынка спецодежды РФ .....	6
1.1 Исследование состояния и тенденций развития рынка спецодежды .....	6
1.2 Система стратегического управления на предприятиях, работающих на рынке спецодежды РФ, и ее особенности .....	24
2 Обоснование необходимости совершенствования системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»	Error! Bookmark not defined.
2.1 Анализ хозяйственной и управленческой деятельности предприятия	Error!
2.2 Оценка эффективности системы стратегического управления предприятия .....	Error! Bookmark not defined.
2.3 Обоснование необходимости совершенствования системы стратегического управления предприятия ....	Error! Bookmark not defined.
3 Разработка мероприятий совершенствования системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ» .....	Error! Bookmark not defined.
3.1 Разработка мероприятий совершенствования системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»	Error! Bookmark not defined.
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	Error!
Заключение .....	Error! Bookmark not defined.
Список сокращений .....	Error! Bookmark not defined.
Список использованных источников .....	Error! Bookmark not defined.
Приложения А – Е .....	Error! Bookmark not defined.

## ВВЕДЕНИЕ

Осуществление трудовой деятельности без специальной одежды недопустимо в современном мире. Работодатель, в соответствии с законодательством РФ, обязан обеспечить работников, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, сертифицированными специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты.

Индивидуальные средства защиты – это специальные, охранительные элементы, защищающие человека от вредных, отравляющих веществ, заражения радиоактивными элементами, падений с высоты, травм на производстве, которые представлены в виде особой одежды, обуви, масок и прочих приспособлений в зависимости от вида негативных внешних воздействий. Они обладают высокой прочностью, износостойкостью, в том числе к различным термическим и радиационным воздействиям.

В современном мире, руководители многих компаний начинают понимать, что вопросы промышленной безопасности и охраны труда, это не только подсчеты, кому и сколько купить перчаток, халатов и так далее. Это также неразрывно связано с кадровой политикой компании, с условиями работы, предлагаемыми на предприятиях. Именно поэтому вопросы обеспечения безопасности труда и соответственное обеспечение работников средствами защиты выходят на первое место.

Российский рынок спецодежды находится на этапе активного развития. Причем в целом в текстильной отрасли российский рынок спецодежды является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов. Согласно мнению специалистов «Indexbox» рынок спецодежды характеризуется постоянным расширением и обновлением ассортимента. Спецодежда постоянно совершенствуется: появляются новые ткани, повышаются защитные свойства. В отличие от большинства рынков отрасли, на рынке спецодежды преобладает

русская продукция, что связано со стабильным спросом, низкими издержками и особенностями кадровой базы. Большинство импортеров повышают конкурентоспособность за счет цены, что немедленно сказывается на качестве. Целью данной работы является разработка предложений по совершенствованию системы стратегического управления производственного предприятия, работающего на рынке спецодежды, на примере ООО «ИНДУСТРИЯ».

Для достижения поставленной цели были следующие задачи:

- исследовать состояние и тенденции развития рынка спецодежды РФ;
- проанализировать систему стратегического управления на предприятиях, работающих на рынке спецодежды РФ, и их особенности;
- проанализировать хозяйственную и управленческую деятельность ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- оценить эффективность системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- обосновать необходимость совершенствования системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- разработать мероприятия совершенствования системы стратегического управления ООО «ИНДУСТРИЯ»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает производственное предприятие рынка спецодежды ООО «ИНДУСТРИЯ».

Предмет исследования – организация стратегического управления на предприятии ООО «ИНДУСТРИЯ».

Методы и инструменты, используемые в работе, включают статистический метод, анализ, синтез, индукцию, системно-аналитический и логический подходы. Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

## **1 Особенности функционирования и тенденции развития рынка спецодежды РФ**

### **1.1 Исследование состояния и тенденций развития рынка спецодежды**

В настоящее время российский рынок специальной одежды является одним из наиболее динамично развивающихся в стране. При этом специальная одежда представляет собой средства индивидуальной защиты (костюм, комбинезон, халат, нательное белье, фартуки и т.д.), предназначенные для защиты от вредных и опасных факторов для здоровья работника на рабочем месте. В некоторых случаях, специальная одежда может рассматриваться работодателями как средство коммуникации с конечными потребителями и частными инвесторами через атрибуцию элементами корпоративного стиля.

В законодательстве РФ представлено следующее понятие: «средства индивидуальной и коллективной защиты работников – технические средства, используемые для предотвращения или уменьшения воздействия на работников вредных и (или) опасных производственных факторов, а также для защиты от загрязнения» [27, С. 209].

В России в силу требований безопасности труда именно на работодателя возлагается обязанность по обеспечению работников, занятых на работах с вредными и(или) опасными условиями труда, а также на работах, связанных с особыми температурными условиями или с загрязнением, приспособлениями для индивидуальной защиты. Данная обязанность закреплена ст. 221 ТК РФ [4] и Межотраслевыми правилами обеспечения работников СИЗ [5]. Требования к одежде установлены Техническим регламентом таможенного союза №019/2011 [3].

Обязательный режим выполнения требований законодательства РФ в области спецодежды позволяет говорить о том, что пока в стране существуют производственные предприятия, существует и потребность в специальной



одежде, что делает данное направление бизнеса привлекательным для инвестиций любого масштаба, так как открытие производства технологически несложной специальной одежды не требует значительных капитальных вложений [18].

Благодаря PEST-анализу выявлены различные факторы, влияющие на сферу деятельности компании. Определив факторы и степень их влияния на деятельность фирм на рынке, появляется возможность сформулировать стратегические цели фирмы и ее предназначение.

Была проведена оценка и степень влияния полученных факторов. В таблице 1 приведено пояснение каждого из факторов. Тенденция развития будет на 5-10 лет, так как рынок является медленно, но стабильно развивающимся. В основном, присутствует стандартный ассортимент, который покупают регулярно. Модификации у товаров незначительные. Но рынок нацелен на развитую технологическую составляющую. Поэтому 5-10 лет оптимальный промежуток для развития отрасли.

В данной работе при осуществлении PEST-анализа, анализа пяти сил Портера, анализа КФУ, анализа движущих сил отрасли, был использован метод «Дельфи», статистический анализ, синтез.

Метод «Дельфи» - это метод быстрого поиска решений, основанный на их генерации в процессе мозговой атаки, проводимой группой специалистов, и отбора лучшего решения исходя из экспертных оценок. Дельфийский метод используется для экспертного прогнозирования путем организации системы сбора и математической обработки экспертных оценок. Этот метод применяется при неопределенности значимости факторов и широко используется в стратегическом управлении, применим практически в любой ситуации, требующей прогнозирования.

Целью метода «Дельфи» является получение согласованной максимально достоверной информации для принятия правильного решения.

Метод «Дельфи» основывается на принципе, гласящем, что независимые эксперты (в большинстве случаев, несвязанные и даже не знающие друг о

друге) могут гораздо лучше оценить и предсказать результат, нежели чем специально организованный коллектив.

Выявление преобладающих суждений с помощью метода «Дельфи» позволяет сблизить точки зрения экспертов. Вместе с тем учитывается, что, несмотря на сближение оценок, различие будет существовать и в конце опроса.

Метод «Дельфи» осуществляется в несколько этапов:

- предварительный. На этом этапе формируют группу экспертов, состоящую из специалистов, компетентных в обсуждаемом вопросе, и организационную (рабочую, аналитическую) группу для сбора и обобщения мнений экспертов;

- основной. На этом этапе экспертам рассылается вопрос и предлагается разделить его на подвопросы. Организационная группа отбирает наиболее часто встречающиеся, таким образом составляется общий опросник, который рассылается экспертам. Далее экспертам предлагается ответить на вопросы: можно ли добавить ещё что-то; достаточно ли информации; есть ли дополнительная информация по вопросу. В итоге на основе их ответов, где есть дополнительные аспекты, запрос информации, предоставленная информация, составляется следующий опросник, который вновь рассылается экспертам, для того, чтобы они дали свой вариант решения и рассмотрели наиболее крайние точки зрения, высказанные другими экспертами. Эксперты должны оценить проблему по аспектам: эффективность, обеспеченность ресурсами, в какой степени соответствует изначальной постановке задачи. Таким образом, выявляются преобладающие суждения экспертов, сближаются их точки зрения. Всех экспертов знакомят с доводами тех, чьи суждения сильно отличаются от мнения большинства. После этого все эксперты могут менять мнение, а процедура повторяется до тех пор, пока не достигается согласованность между экспертами, или не устанавливается отсутствие единого мнения по проблеме. При изучении причины расхождений в оценках экспертов выявляются незамеченные ранее аспекты проблемы, и фиксируется внимание на вероятных

последствиях развития анализируемой проблемы или ситуации. Обычно проводится три этапа, но если мнения сильно расходятся - то больше.

– аналитический. На этом этапе проводится проверка мнений экспертов, анализ полученных выводов, обработка результатов статистическими методами, обобщаются экспертные заключения, разрабатываются и выдаются конечные практические рекомендации по поставленной проблеме.

Схематически процедуру экспертного оценивания опроса по методу Дельфи можно изобразить следующим образом на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные этапы метода «Дельфи»

Особенностями метода «Дельфи» являются анонимность и заочность регулируемая обратная связь и многоуровневость, групповой ответ.

Многоуровневые опросы дают более надежный и объективный результат. Регулируемая обратная связь уменьшает влияние индивидуальных и групповых

интересов, не связанных с решаемыми проблемами с помощью многократности опросов и обработки результатов статистическими методами и сообщения их экспертам. С помощью статистических методов определения группового ответа можно уменьшить статистический разброс индивидуальных оценок и получить групповой ответ, в котором правильно отражено мнение каждого эксперта.

При проведении опроса по методу «Дельфи» необходимо соблюдать несколько условий:

- формулировки анкеты должны быть четкими и однозначно трактуемыми, предполагать однозначные ответы;
- поставленные вопросы должны допускать возможность выражения ответа в виде числа;
- эксперты должны располагать достаточной информацией для того, чтобы дать оценку;
- ответ на каждый вопрос (оценка) должен быть обоснован экспертом;
- группы экспертов должны быть стабильными и численность их должна удерживаться в разумных рамках;
- время между турами опросов должно быть не более месяца;
- число туров должно быть достаточным, чтобы обеспечить всех участников возможностью ознакомиться с причиной той или иной оценки, а также и для критики этих причин;
- должен проводиться систематический отбор экспертов;
- необходимо иметь самооценку компетенции экспертов по рассматриваемым проблемам;
- нужна формула согласованности оценок, основанная на данных самооценок.

Была сформирована группа экспертов, имеющих непосредственное отношение к рынку спецодежды. Среди них были покупатели данного товара, продавец, работающий в магазине спецодежды, представители ООО «ИНДУСТРИЯ». Всего 10 экспертов. Каждому эксперту была дана анкета с

просьбой – оценить уровень состояния исследуемого рынка, написать на какие проблемы необходимо заострить внимание, написать свое мнение по перспективам. Работа осуществлялась индивидуально и анонимно. Оценка происходила по 10-ти балльной шкале. Далее был произведен анализ экспертных мнений. После были внесены изменения в анкету, и она была отправлена экспертам повторно для уточнения и редактирования конечных результатов. Результаты исследования были отправлены всем экспертам для наглядности итогов. Данный опрос позволяет рассмотреть разные точки зрения на интересующую тему.

Таблица 1 - Описание и оценка факторов, влияющих на рынок спецодежды

Факторы	Сущность	Тенденция развития на 5-10 лет	Оценка в баллах	
			+	-
Социальная группа факторов				
Государственное нормирование	Государство ставит более высокие требования к качеству товара	Требования стандартов к спецодежде будут увеличены	8	5
Стремление компаний к созданию бренда	Стремление компании укрепить свою конкурентную позицию за счет повышения репутации, узнаваемости, доверия	Стремление компании к созданию бренда будет повышаться	9	
Увеличивающееся внимание к развитию организационной культуры	Стремление использовать мягкие методы в управлении в дополнение к администрированию	Глубже и шире распространяется внимание к развитию организационной культуры	9	
Организации повышают заботу о сохранности здоровья своих работников	Повышение сохранности здоровья работников способствует улучшению имиджа компании, снижению затрат на выплату штрафов, оплаты больничных	В обществе повышается забота о сохранности здоровья работников	10	
Экономическая группа факторов				

Окончание таблицы 1

Факторы	Сущность	Тенденция развития на 5-10 лет	Оценка	
			+	-
Стабильная и развивающаяся экономика в стране	От состояния экономики РФ зависит - какие будут цены на товар, какой будет объем продаж и т.д.	Разрыв договоренностей с поставщиками сырья в связи с увеличением налога на поставку	7	6
Отсутствие институциональной основы для формирования междисциплинарных команд специалистов по разработке усовершенствованного товара	Созданные команды по разработке конкретно специализированной спецодежды, предназначенной для определенных работ, способствуют развитию отрасли, улучшению качества товара	Недостаточно развит командный подход к организации труда		9
Политические факторы				
Работа с зарубежными поставщиками сырья и материалов	Компании, сотрудничающие с зарубежными поставщиками сырья, могут разориться при прекращении сотрудничества	Тенденция перехода на отечественный рынок поставщиков	5	4
Санкции	При введенных санкциях, распространяющихся на Россию, теряется возможность контактировать с партнерами других стран	Неустойчивость внешне-политических контактов, соглашений в связи с глобальными конфликтами политических интересов	6	6
Технологические факторы				
Уровень инноваций	Компании стремятся к развитию инноваций для привлечения новых потребителей, расширения ассортимента, увеличения прибыли	Недостаточный уровень инновационного развития в гражданских технологиях легкой промышленности		7
«Утечка умов»	Инженеры, специалисты, изобретатели нашего времени переезжают в другие страны на работу с более выгодными условиями	Наблюдается тенденция эмиграции специалистов в другие страны		8

В таблице 1 в экономической группе факторов говорилось о некоторых экономических показателях, имеющих тенденцию к ухудшению. Например,

показатель ВВП - аналитики из Минэкономразвития считают, что ранее принятый показатель в 1,7% в 2018 году Россия вряд ли продемонстрирует. Текущий прогноз – рост ВВП в 0,9%. Корректировке подверглись и прогнозы на 2019 год – если ранее предполагалось, что российская экономика сможет продемонстрировать рост в 2,1%, то сегодня говорят о значении в 1,2%.

Наибольшее положительное влияние имеют факторы: забота о сохранности здоровья работников, организационная культура и стремление компаний к созданию бренда. Это говорит о том, что социальные факторы имеют огромное влияние на рынок.

Наибольшее отрицательное влияние имеют факторы – отсутствие институциональной основы для формирования междисциплинарных команд специалистов по разработке спецодежды и «Утечка умов». ООО «ИНДУСТРИЯ» необходимо обеспечить своим сотрудникам комфортные условия работы. Так же нужно развивать данную отрасль и уделять внимание отдельным видам спецодежды.

Компании должны заниматься исследованиями и разработками, чтобы развивать отрасль, создавать новые товары, расширять ассортимент. Так же необходимо предоставлять комфортные условия, удовлетворяющие сотрудников компании, чтобы избежать «утечки умов». Помимо этого, компании должны заниматься брендингом, которое работает на улучшение и распространение имиджа компании.

Наиболее часто встречающиеся движущие силы (ДС) развития отрасли представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Движущие силы рынка спецодежды РФ

Движущие силы	Степень влияния силы		Направленность влияния	Сумма
	на рынок	на организации на рынке		
Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли	3	4	+	+7
Внедрение новых товаров	2	2	+	+4
Технологические изменения	5	5	+	+10
Изменения в системе маркетинга	2	8	+	+10
Выход на рынок или уход с него крупных фирм	3	5	+	+8
Распространение ноу-хау	3	3	+	+6
Возрастающая глобализация отрасли	2	3	+	+5
Изменение структуры затрат и производительности	5	5	+	+10
Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства	3	4	-	-7

Исходя из таблицы 2, можно сделать вывод о том, что существует много движущих сил, которые влияют на отрасль. Поэтому многим предприятиям постоянно приходится менять или корректировать стратегию предприятия. Так же можно сделать вывод, что эти силы на некоторые предприятия влияют меньше, и их конкурентоспособность или остаётся на прежнем уровне или укрепляется, что связано, в основном, с лидирующей позицией на рынке этих предприятий. Другие предприятия теряют свои позиции на рынке, так как изменения в отрасли влияют на них с плохой стороны. Обычно это распространяется на небольшие компании, которые находятся на стадии развития. Поэтому компания должна выбирать такую стратегию, которая будет учитывать все движущие силы в отрасли, чтобы компания была готова к этим изменениям, не понесла убытки и оставалась конкурентоспособной.

Таким образом, опираясь на полученные результаты, ООО «ИНДУСТРИЯ» необходимо учесть следующее:



- движущая сила – следование технологиям и нарастающему прогрессу, а так же изменение в системе маркетинга. Необходимо развивать сбытовую сеть. Открывать несколько дополнительных точек;

- компания не проработала стратегию позиционирования, даже у местного потребителя нет информированности об организации.

Российский рынок специальной одежды представлен достаточно большим количеством предприятий, которые классифицируются как [28]:

- узкоспециализированные;
- комплексные – работающие за счет комплексного удовлетворения потребности в целом сегменте защитных средств;
- компании, работающие в корпоративном секторе и на площадках «В-to-B» торги, тендеры, электронные порталы;
- сетевые предприятия – обладают широкой филиальной сетью и сетью магазинов розничной торговли, как в Москве, так и на региональном уровне;
- посреднические и прочие – розничные и оптовые торговые фирмы, имеющие целью извлечение прибыли и занимающие не маленькую долю рынка.

Следует также определить классификацию видов специальной одежды. На основании ГОСТ 12.4.103-83 ССБТ «Одежда специальная защитная, средства индивидуальной защиты ног и рук. Классификация» можно представить следующую классификацию в ПРИЛОЖЕНИИ А [4].

Классификация со стороны предприятий-производителей спецодежды будет выглядеть следующим образом в ПРИЛОЖЕНИИ Б [11].

Таким образом, к особенностям предприятий, работающих на рынке специальной одежды и их развития, относятся направленность осуществления деятельности в зависимости от специфики выпускаемой и (или) продаваемой продукции.

Рынок спецодежды является рынком постоянного спроса, так как трудовой кодекс и большинство действующих нормативов требуют обновления спецодежды раз в год. Глубокий спад производства возможен только при

условии развития экономики по крайне пессимистическому сценарию (приостановка крупнейших предприятий, массовые увольнения, отправка работников в неоплачиваемые отпуска). Уровень спроса на спецодежду определяется как действующим законодательством, качественными изменениями в производственно-технологической культуре, так и динамикой объема производства в отраслях, где широко используются спецодежда, таких как нефть и газ, металлургия и строительство.

Россия традиционно является одним из крупнейших мировых потребителей спецодежды и средств индивидуальной защиты. Представлено на рисунке 2 [19].

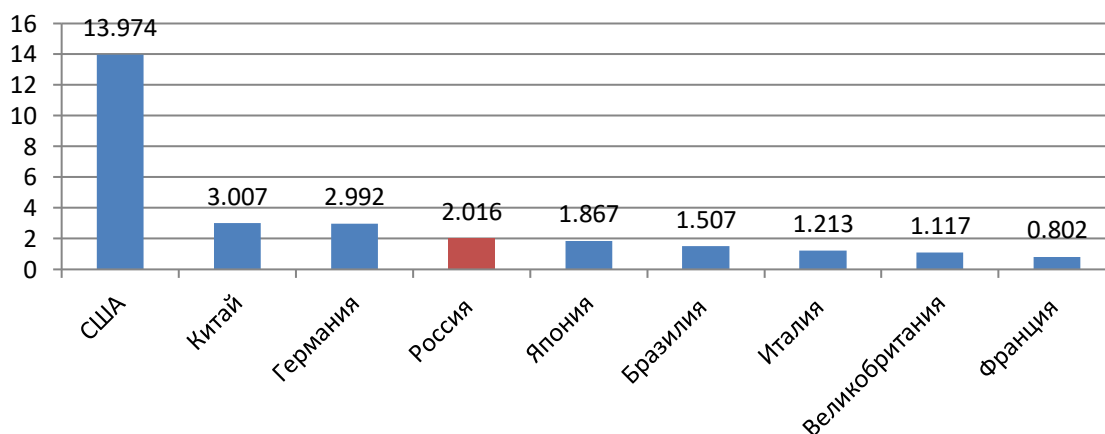


Рисунок 2 – Объем рынка спецодежды в разных странах мира в 2015 г., млрд. долл.

По данным Grand View Research, Россия находится на четвертом месте в мире по объему рынка средств индивидуальной защиты с результатом \$2,02 млрд, пропустив вперед только США, Китай и Германию [22].

В структуре рынка спецодежды следует отметить сокращение импортозамещения представлено на рисунке 3 [19].

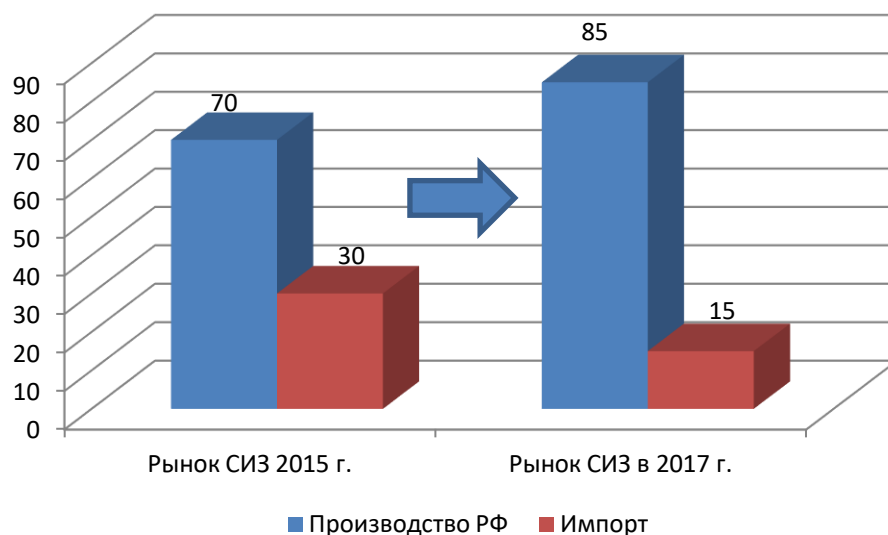


Рисунок 3 – Динамика сокращения импорта продукции на рынке спецодежды РФ в 2015 и 2017 гг., %

Благодаря тому, что многие швейные фабрики, специализирующиеся на изготовлении видов специальной одежды для работников различных отраслей промышленности, строительства, сельского хозяйства, энергетики, нефте-газодобычи и так далее, стремятся к развитию, доля импортной продукции сократилась до минимума, произошел значительный качественный скачок, увеличились прибыли предприятий, а значит и их налоговые отчисления в бюджеты всех уровней.

Так, за 2015-2017 года импорт средств индивидуальной защиты из-за рубежа сократился практически в 2 раза. Такое изменение связано с введением экономических санкций против России, изменением в нормативном регулировании и развитием культуры безопасности, разработкой и введением в действие государственных программ по импортозамещению, ростом общего потребления средств индивидуальной защиты на предприятиях.

Структура российского рынка спецодежды по продуктовым категориям представлена на рисунке 4 [19].



Рисунок 4 – Структура реализуемых товаров рынка спецодежды РФ в 2017 г., %

Наибольший удельный вес в структуре занимает производство специальной одежды (42%). На втором месте – производство обуви специального назначения (22%). Средства индивидуальной защиты органов дыхания составляют 11% и занимают третье место по структуре. Остальные средства защиты имеют целенаправленное применения и защищают органы зрения, слуха, части тела человека (голову, руки) и другие. На эти сферы приходится 25% общего рынка спецодежды.

Общая структура потребления на рынке спецодежды характеризуется следующими отраслями, представленными на рисунке 5 [19].

Наибольшим потреблением на рынке средств индивидуальной защиты характеризуются предприятия нефтегазовой отрасли и металлургии, занимающие 20% и 17% в структуре соответственно. Это в первую очередь связано с большими масштабами функционирования данных отраслей в промышленности РФ и соответственно высоким числом рабочего персонала, нуждающегося в средствах защиты. 12% в структуре потребления составляют

предприятия сферы услуг. На долю железнодорожного транспорта и его обслуживания приходится 10% потребления.



Рисунок 5 – Структура потребления на рынке спецодежды РФ в 2017 г., %

Строительная сфера составляет около 9%, транспортная – 6%. Общая специфика распределения характеризуется масштабами сфер деятельности и развития данных отраслей, а также общим количеством наемных работников в организациях.

Следует также отметить динамику изменения затрат на спецодежду по ведущим отраслям российской экономики в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика изменения затрат по приобретению спецодежды на 1 рабочего в ведущих отраслях экономики, руб. [19]

Страна/отрасли	Год				
	2012	2013	2014	2015	2016
Россия	5454	5976	6277	6760	7584
Строительная сфера	5779	6131	6769	7355	8683
Металлургическая отрасль	6926	7882	8288	10463	11978
Нефтегазовый сектор	14566	15920	16274	16571	19484

Затраты на специальную одежду для работников в ведущих отраслях экономики России (нефтегазовый сектор, металлургическая отрасль, строительная сфера) показывают в целом превышение над общероссийским уровнем. При этом затраты в нефтегазовой отрасли превышают общероссийский показатель более, чем в 2,5 раза на рисунке 6.

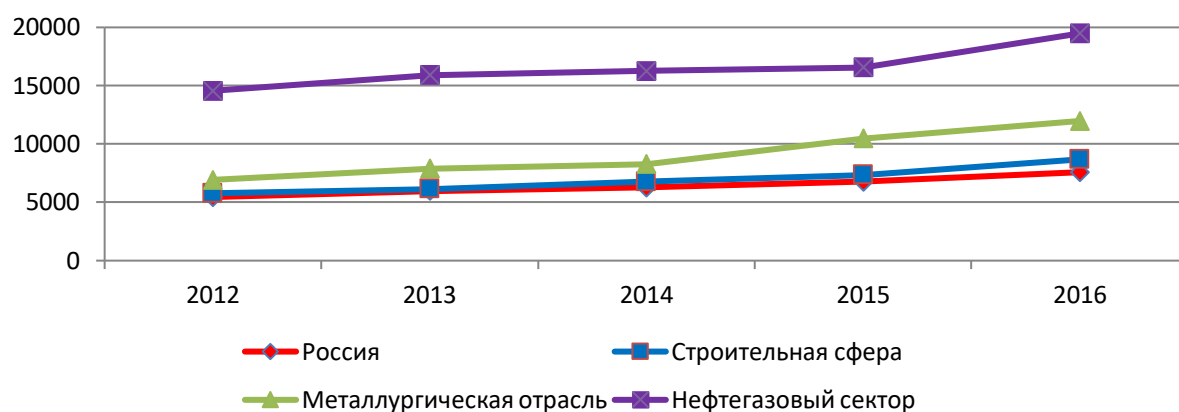


Рисунок 6 – Динамика затрат на спецодежду на обеспечение спецодежды в расчете на одного работника по России и ведущих отраслях экономики, руб.

К среднему показателю затрат на спецодежду на одного человека в России приближены показатели по строительной отрасли. При этом с развитием числа градостроительных предприятий суммарная часть затрат на средства индивидуальной защиты в расчета на одного сотрудника увеличиваются. Так, если в 2013 году можно отметить превышение по строительной сфере всего на 2,6% по сравнению с средним по стране, то в 2016 году уже 14,5%.

Металлургическая сфера имеет положительный тренд увеличения затрат на спецодежду одного сотрудника – с 6926 руб. в 2012 году до 11978 руб. в 2016 году. Темп превышения затрат над общероссийским показателем составляет 27,0% в 2012 году, 31,9% в 2013 году, 32% в 2014 году, 54,8% в 2015 году и 57,9% в 2016 году.

Производство спецодежды, относящиеся к легкой промышленности, по мнению зарубежных и отечественных экспертов, в России переживает подъем, и является наиболее перспективным направлением. Основным толчком развития стала, в том числе, и кризисная ситуация в стране. Постепенное замещение импортной продукции сменило ситуацию с падением двухлетней давности. Специалисты прогнозируют дальнейший рост, если существующие условия будут сохраняться. На сегодняшний день успехи российской отрасли спецодежды определяют следующие факторы:

- государственная программа по субсидированию кредитов для легкой промышленности, результатом которой уже стал сорокапроцентный рост в области спецэкипировки;

- активная реализация инвестиционных проектов в области инновационной спецодежды, освоения суперсовременных видов рабочей одежды из инновационных тканей и материалов за счет внедрения передовых технологий и оборудования, использования новых производственных методов;

- высокий уровень конкуренции, являющийся значительным стимулом для компаний к дальнейшему развитию, обновлению и повышению качества продукции, расширению товарного ассортимента и снижению цен;

- постоянно развивающаяся кооперация внутри отрасли.

Специалисты утверждают, что нынешняя ситуация в российской экономике и геополитике играет на руку отечественным производителям спецодежды. Развитие новых направлений предприятиями, занятыми в сфере производства и продажи товаров этого сегмента открывают перед ними отличные перспективы для освоения новых рынков и зарубежных в том числе. Этому также способствует и то, что в странах Европейского союза невозможно купить спецодежду от производителя за ту же цену, что в Российской Федерации, так как там она стоит значительно дороже.

Со своей стороны, Минпромторг регулярно проводит анализ мирового отраслевого производства, направлений движения этого рынка, отслеживает тенденции и моду, внедряет современные подходы к оптовому производству

спецодежды, помогает найти инвесторов тем компаниям, которые нацелены на развитие [20].

По прогнозам статистического агентства BusinesStat, в перспективе до 2020 года ожидается рост продаж спецодежды в нашей стране от 2,2% до 4,6% в год, а к 2020 году натуральный объем продаж составит - 138,8 млн. единиц. Одновременно, одной из причин, которая будет тормозить развитие рынка в ближайшие годы - это изменения в сторону ужесточения требований Трудового кодекса РФ. Ужесточения требований Трудового кодекса РФ состоят во вменении работодателю в обязанность не только обеспечивать персонал рабочей и защитной одеждой, но и производить ее полную смену не реже 1 раза в год. По этой причине на рост рынка ожидается даже в условиях общего замедления экономического роста и экономического спада в отдельных отраслях, который наблюдается в последние несколько лет [23].

Также следует отметить, что отечественные предприятия-производители специальной одежды ведут активную работу с крупнейшими российскими энергетическими, нефтегазовыми компаниями, в числе которых «Роснефть», «Газпромнефть», «Башнефть», «Росатом», «Транснефть» и другие. При тесном государственном участии происходит развитие сотрудничества российских производителей средств индивидуальной защиты с госкомпаниями. В частности, Минпромторг принимает участие в совместных совещаниях по вопросу закупок продукции лёгкой промышленности отечественного производства [22].

Среди основных тенденций 2016-2017 годов на рынке спецодежды следует выделить такие как:

- сокращение бюджетов на закупку средств индивидуальной защиты связанное с переходом ряда крупных российских автомобильных предприятий на четырехдневную рабочую неделю, сокращением государственных закупок в данном секторе (например, МЧС) при увеличении сроков оплаты предприятиями государственного сектора производителям и дистрибьюторам за поставленную продукцию (средний срок 60-105 дней);



– увеличение доли торгов, проходящих через электронные площадки (коммерческие и государственные). При этом развитие электронных торгов в связи с ведением в действие 223 ФЗ согласно которому предприятия, подконтрольные государству или муниципальные предприятия, госкорпорации обязаны размещать информацию о закупке на официальном портале – единой информационной системе в сфере закупок. Федеральная антимонопольная служба РФ активно вмешивается в процесс закупки средств индивидуальной защиты, особенно в торгах для государственных компаний или компаний с государственным капиталом;

– появление и рост новых каналов продаж связанных с развитием интернет торговли, появлением гипермаркетов и развитием крупных федеральных региональных сетей;

– активное замещение продукции иностранного производства на российские аналоги в связи с прошедшими кризисными ситуациями, ростом курса доллара и необходимостью расширения российских аналогов. Так, предприятия российского нефтегазового комплекса в 2016 году потребляли 90% спецодежды, спецобуви, СИЗ российского производства (по данным Минпромторга).

Таким образом, рынок российской спецодежды меняется как под влиянием кризисных ситуаций, которые стимулируют развитие собственного производства, так и под влиянием развития новой техники, технологий и методов предоставления сервисных услуг. При этом по оценкам различных специалистов в данной области, рынок спецодежды в ближайшей перспективе до 2020 года ожидает рост, ежегодные темпы которого находятся в пределах 10-15% [31]. Такие тенденции развития отрасли свидетельствуют о необходимости развития производства спецодежды.

## **1.2 Система стратегического управления на предприятиях, работающих на рынке спецодежды РФ, и ее особенности**

Область стратегических решений обширна: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, главных долговременных партнеров, организационной формы партнерства, способов развития потенциала, возможностей использования сильных сторон предприятия, снижения отрицательных последствий слабых и угроз внешней среды, конкурентной и инновационной антикризисной политики.

Стратегический характер приобретают применение ресурсов, их логистика (потoki, распределение, хранение, доставка), функции структурных звеньев, деловые процессы и продуктовые проекты. Важно видеть долговременное развитие как самой производственно-хозяйственной системы предприятия в целом, так и каждого ее элемента.

С точки зрения стратегического управления можно выделить три основных компонента, которые развиваются и которыми нужно управлять. Компоненты стратегического управления – ресурсы, процессы и продукты.

Выход (продукт) — материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

Выход (продукт) процесса всегда имеет потребителя. В случае, если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. Выход (продукт) процесса также может использоваться в качестве ресурса при выполнении другого процесса. К выходам процесса могут относиться: готовая продукция, документация, информация (в том числе отчетная), персонал, услуги и т.д. Вход бизнес-процесса — продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход.

Вход всегда должен иметь своего поставщика. К входам процесса могут относиться: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал, услуги и т.д.

Ресурс бизнес-процесса — материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. К ресурсам процесса могут относиться: информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, транспорт, связь и пр. Владелец процесса в ходе планирования и управления процессом производит распределение и перераспределение ресурсов для достижения наилучшего результата процесса. Отнесение информации одновременно к входам и ресурсам процесса не является ошибкой.



Рисунок 7 – Компоненты производственно-хозяйственной системы предприятия спецодежды

Главным компонентом всех трех блоков является человеческий ресурс - лица, принимающие решения (ЛПР), прежде всего, на функциональном уровне; сотрудники как единое целое, или коллектив предприятия; персонал как трудовой потенциал (обеспечивающий подбор, подготовку, движение, распределение кадров). Опыт работы показывает, что сложившийся порядок принятия и реализации стратегических решений не систематизирован должным образом, а специалисты и руководители слабо вооружены методологией и технологией управления.

Должна быть разработана и внедрена система стратегического управления с ее центральной частью при руководстве, которое само должно быть частью этой системы, и соответствующими периферийными группами в основных структурных единицах. Назначение системы - своевременно формулировать цели развития, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Существующий на каждом предприятии опыт решения стратегических задач необходимо обобщить, закрепить в виде ноу-хау, т.е. превратить его в своеобразное конкурентное преимущество.

На рисунке 8 представлены компоненты системы стратегического управления предприятием по производству спецодежды. Отличие ее от предыдущей следующее.



Рисунок 8 – Компоненты системы стратегического управления предприятием по производству спецодежды

В качестве трудового потенциала рассматриваются главным образом лица, разрабатывающие, принимающие и реализующие стратегические решения (ЛПСР). Именно они являются движущей силой системы, и от их достаточности, компетентности и слаженной работы зависит стратегическое развитие. Кроме «жестких» элементов в модели представлены и «мягкие»: организационная культура и стиль управления. В кризисных ситуациях они становятся столь же «жесткими», как и другие элементы [12].

Стратегические решения принимаются и реализуются в несколько этапов: постановка задачи, формирование альтернативных решений, выбор (принятие) решения, его реализация.

Организации этого процесса требует четкой технологии, предусматривающей постановку и изучение среды (это суть стратегического анализа), разработку, принятие и реализацию стратегии.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементы структуры принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно - права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма

функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления). Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры с другой [16].

Система стратегического управления, получившая развитие на современном этапе, предусматривает [41]:

- выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
- создание центров руководства каждой стратегической целью;
- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач:

- разработка стратегических целей компании;
- оценка ее возможностей и ресурсов;
- анализ тенденций в области маркетинговой деятельности;
- оценка альтернативных путей деятельности;
- определение стратегии на перспективу;
- подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов;
- оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Для оценки стратегического состояния организации могут применяться различные методы [22].

SWOT анализ основан на выявлении сначала сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей и далее – установлении цепочек взаимосвязей между ними для последующего установления целей организации и выбора стратегий их достижения.

Возможности: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п. Угроза: появление товаров-заменителей, новых конкурентов и т.п.

Каждая фирма будет сталкиваться с различным набором возможностей и угроз, будет иметь различные сильные и слабые стороны, а следовательно стратегия каждой фирмы будет уникальной.

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы можно свести в таблицу. Затем составляется матрица SWOT, производится оценка влияния



возможностей на организацию, далее производится оценка влияния угроз на организацию.

Иногда SWOT анализ приводит к составлению слишком длинного списка рекомендаций, что усложняет оценку стратегического состояния фирмы.

Метод ключевых вопросов – основан на постановке вопросов и анализе ответов по всем факторам внешней и внутренней среды организации, препятствующих или способствующих достижению целей организации.

Метод сценариев – это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной организации в будущем. Сценарный метод при его реализации дает возможность разрабатывать новые альтернативы. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем определяется та или иная стратегия фирмы:

Оптимистический – в котором структура, тенденции в отрасли, действия конкурентов, потребности покупателей благотворно сказываются на положении фирмы в будущем.

Пессимистический – отражается наихудший для фирмы вариант развития событий.

Наиболее верный – находится посередине между двумя первыми.

Модель пяти сил (модель М. Портера) – отражает действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы в той или иной отрасли: угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров и услуг – субституттов (заменителей); способность поставщиков диктовать свои условия; способность покупателей диктовать свои условия; соперничество между конкурентами внутри отрасли.

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий). Этот метод представляет собой комплексный подход, предназначенный для диагностирования ситуации и

выбора варианта стратегии для средних и малых предприятий. Он позволяет установить стратегическое положение предприятия на основе двух групп факторов: внутреннего состояния предприятия и внешнего положения предприятия.

Каждая из этих двух групп факторов состоит из множества переменных. Поэтому осуществляется их упорядочение в группы и присвоение им конкретных оценок (весов) в рамках условно принятой шкалы.

В методе SPACE выделяют четыре группы критериев оценки предприятия:

- финансовая сила предприятия (Ф);
- конкурентные преимущества (К);
- привлекательность отрасли (П);
- стабильность отрасли (С).

В рамках этих групп приводится перечень основных критериев. Каждый из критериев, перечисленных в рамках одной группы, состоит из некоторого количества факторов, которым приписываются оценки по десятибалльной шкале (от 1 до 10).

После проведения анализа стратегического состояния организации и необходимой корректировки ее миссии, можно перейти к анализу стратегических альтернатив и выбору стратегии. Модель анализа Boston Consulting Group (BCG) – матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) – разновидность так называемого портфельного анализа, основывающегося на трех принципиальных положениях:

- направления деятельности четко распределяются во внешней среде по рынкам товаров или целевым сегментам;
- стратегическая ценность тех или иных направлений развития определяется индикаторами конкурентоспособности товара и привлекательности рынка;
- существует четкая связь между стратегическим положением и экономическими и финансовыми показателями.

Матрица БКГ используется для определения перспектив и для выбора адекватной маркетинговой стратегии. В основе использования матрицы БКГ лежит предположение о том, что, чем больше доля товара на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль за счет экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции по организации сбыта. Матрица БКГ выделяет четыре типа ассортиментных групп товаров: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки» и предполагает особые стратегии для каждой из них. Среди успешных стратегий выделяются стратегия новатора и последователя. Среди безуспешных стратегий чаще всего можно встретить стратегию экономии на новациях и стратегию перманентной посредственности.

Стратегическое управление - это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее.

В задачи стратегического управления входят обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера; оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Прежде всего должна быть поставлена определенная цель. Поскольку может быть несколько путей ее достижения, то на основе стратегического анализа осуществляется выбор наиболее предпочтительного варианта. Затем разрабатывается стратегия как инструмент перевода предприятия из текущего состояния в целевое.

Для разработки стратегии необходимо сделать следующие шаги:

- четко сформулировать видение (представление) собственниками образа фирмы в перспективе и главное направление ее развития (главную стратегическую цель, миссию);

- установить цели и контрольные параметры бизнеса (долю рынка определенного ассортимента продукции или оказываемых услуг, ориентировочные объемы производства и продаж, показатели эффективности);
- определить тип предприятия и способы управления бизнесом и собственностью;
- проанализировать сильные и слабые стороны фирмы, выявить ключевые факторы успеха и возможные угрозы (причинно-следственный анализ, метод SWOT);
- выработать требования и критерии оценки основных видов деятельности;
- вскрыть основные проблемы в фирменной системе управления и во внешнем окружении;
- сформулировать общие требования к управленческим подсистемам (инвестиций и развития, организационного развития, управления качеством, планирования и контроля над затратами, управленческого и бухгалтерского учета, информационного обеспечения управления);
- установить цели и общие требования к использованию объектов, находящихся в собственности, и активов фирмы.

Глубокая проработка и детализация базовых элементов стратегии позволяет провести диагностику системы управления фирмой и выработать рекомендации по совершенствованию отдельных подсистем.

Одним из главных элементов разработки стратегии, как говорилось выше, является миссия. Миссия предприятия представляет собой решение собственников о его предназначении, смысле существования - сферах и направлениях деятельности, производимых товарах и услугах, рынках сбыта. Четко сформулированная миссия доводится до всего персонала. Опыт западных и отечественных фирм подтверждает ее важную роль. Зная миссию сотрудники могут оценивать текущую деятельность фирмы, вносить предложения по ее совершенствованию.

Миссия должна быть тесно связана с ожиданиями так называемых контактных групп. У любой фирмы существуют определенные обязательства перед этими группами, принципы взаимоотношений с которыми составляют основу философии организации. Каждая группа имеет свои интересы, которые могут входить в противоречие друг с другом [15]:

- крупные собственники - рост своего благосостояния, стабильность бизнеса как гарантия доходов, увеличение стоимости активов;
- миноритарные акционеры - сиюминутная отдача вложений, обеспечение их возвратности;
- сотрудники - уважение своих ценностей со стороны фирмы, стабильность и устойчивость, гарантия занятости и заработной платы;
- потребители - возможность приобретения качественных товаров или услуг по приемлемым ценам, их безопасность, послепродажное обслуживание;
- партнеры, поставщики и конкуренты - выполнение фирмой обязательств и ее корректное поведение на рынке;
- общество в целом - поступление налогов, создание рабочих мест, социальное обеспечение, снижение воздействия на экологию, формирование стабильной социально-экономической среды.

Миссия и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей организации, а также для завоевания доверия потребителей и остальных контактных групп, чтобы не вызывать конфликта их интересов.

Общая стратегическая цель бизнес-системы, или видение - это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы в представлении собственников. Оно отражает наиболее благоприятную для фирмы ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды. Таким образом, видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития рынков и фирмы. Утвердившись в своем видении, фирма должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю

и внутреннюю среды под созданный образ предприятия, выстраивая их в соответствии с выработанным взглядом на окружающий мир.

Видение не содержит в себе конкретных указаний относительно того, что, как и в какие сроки следует делать предприятию. Являясь желаемым образом фирмы, оно придает ее действиям целенаправленность. Это позволяет работникам не только лучше осознавать, что они должны делать, но и понимать, для чего нужны эти действия, открывает им перспективу, дает уверенность в завтрашнем дне и предоставляет возможность идентифицировать свое будущее с будущим фирмы.

Видение отличается от долгосрочного планирования. Отличие заключается в целях, которых нельзя добиться исходя из достигнутого уровня, т.е. при применении подхода, присущего разработке долгосрочных планов. Как внутренняя среда фирмы (новые технологии, компетенции, формальные и неформальные лидеры и т.д.), так и внешнее рыночное окружение меняются во времени, часто непредсказуемо. Поэтому проблематично использовать достигнутые параметры фирмы для формирования ее желаемого образа. В таких обстоятельствах более эффективно формулирование общей стратегической цели и ознакомление с ней максимального количества работников, которые начинают использовать изменения внутренней и внешней сред для ее достижения. Отсюда можно сделать вывод, что видение становится эффективным инструментом стратегического управления только в том случае, если:

- на предприятии имеется точная система целеполагания (установления и распределения целей и задач);
- желаемый образ будущего фирмы доведен в письменном виде до каждого сотрудника, принимающего решения;
- поощряется инициатива работников;
- существует четкое распределение полномочий и ответственности.

Без этого видение превращается в область прожектерства и фантазий узкого круга лиц, принимающих стратегические решения, снижается

эффективность управленческих воздействий, падает доверие коллектива высшему менеджменту.

Выработка видения является исключительной прерогативой собственников. Оно индивидуально и должно указывать на реальную область интересов созданного бизнеса. Только в этом случае видение как ожидание собственников от бизнеса может быть формализовано и стать основой для конкретизации стратегической цели.

При реализации видения существуют ограничения, устанавливаемые собственниками. Это то, на что фирма не готова пойти ради достижения своих целей. Ограничения определяются морально-этическими соображениями, системными установками и финансовыми возможностями.

Таким образом, ограничения вводят условия, при которых необходимо пересматривать стратегию, что позволяет выбрать оптимальный путь (траекторию) развития из многих возможных. Видение - концепция долгосрочной цели, являющаяся основой для деятельности фирмы. Оно фиксирует общую стратегическую цель компании и главное направление развития, приводящее к ее достижению, а также определяет границы деятельности, что дает возможность свести разработку стратегии к оптимизационной задаче.

Следует отметить нестабильную динамику численности работников предприятий по производству спецодежды, а также некоторое ее сокращение в 2015-2016 годах, которое представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Среднегодовая численность работников организаций производства спецодежды РФ, тыс. чел. [21, С.49]

Вид деятельности	Год						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство спецодежды	45,5	49,6	49,4	50,0	51,3	49,1	49,8

Снижение среднегодовой численности работников организаций производства специальной одежды связано с экономическим спадом в России в

2014 году, а также расширением деятельности по производству современных автоматизированных средств производства.

Основные характеристики рынка спецодежды представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные характеристики рынка спецодежды России

Показатель	Значение	Комментарии
1 Объем рынка, млрд. руб.	100	По оценке заместителя министра промышленности и торговли России Виктора Евтухова за 2017 год
2 Общий объем потребления спецодежды, спецобуви, СИЗ на российском рынке, млрд. руб.	120	Согласно данным Росстата за 2016 год
3 Объем предложения, млн. шт.	155,9	По данным Росстат за 2016 год
4 Производство спецодежды, млн. шт.	33,6	По данным Росстат за 2017 год
5 Прогноз объема рынка к 2025 году, млрд. руб.	200	По оценке заместителя министра промышленности и торговли России Виктора Евтухова

Общий объем рынка спецодежды, спецобуви, СИЗ суммарно за 2017 год достиг отметки в 100 млрд. руб. Экспертами в данной области прогнозируется рост рынка в 2 раза к концу 2025 года. Такая динамика увеличения объемов потребует значительного расширения производств товаропроизводителей и обеспечить значительный приток финансовых ресурсов за счет сокращения импортной продукции.

Специалисты выделяют следующий список предприятий, обладающих максимальным влиянием на отечественном рынке спецодежды [28]:

– Восток-Сервис – компания №1 по: доле рынка, оборотам, территориальному охвату. Задействованы все каналы сбыта продукции: опт, розница, а главное - широкая региональная сеть, делающая компании примерно 70% от общего оборота. Восток-Сервис компания в большей степени ориентированная на корпоративный сектор. В ассортименте: импортная и российская продукция в среднем и выше ценовых диапазонах, и казалось бы действительно все необходимое для комплексного обеспечения предприятий в



одном месте. Плюс большое дополнение к ассортиментному предложению компании продукция от Интеринструмент;

- Техноавиа – наиболее стабильная последовательная компания со сложившимся специфическим ассортиментом и достаточно стабильной динамикой роста оборотов продаж в последние 5 лет;

- ТРАКТ – достаточно мощный оператор рынка спецодежды в свое время не уступавший позициям Восток-Сервис и сегодня предпринимающий попытки наверстать упущенное на региональном и корпоративном рынках. Активно испытывает все способы конкурентной борьбы;

- Авангард Спецодежда – очевидная цель предприятия – войти в тройку лидеров потеснив ТРАКТ, обладает развитием собственной филиальной сети, планомерной работой над ассортиментом;

- Союзспецодежда – лидер московского рынка продаж с удобной для потребителя розничной сетью специализированных магазинов;

- Лига и Сириус – компании ориентированные на оптовые комплексные продажи спецодежды в ассортименте на региональный рынок (доля корпоративных продаж приблизительно составляет от 10% до 20% от общего оборота).

Пятерку лидеров рынка спецодежды по объему продаж согласно данным финансовой отчетности предприятий составляют «Восток-Сервис», «Авангард-Спецодежда», «Лига Спецодежды», «Техноавиа» и «Урсус» на рисунке 9.

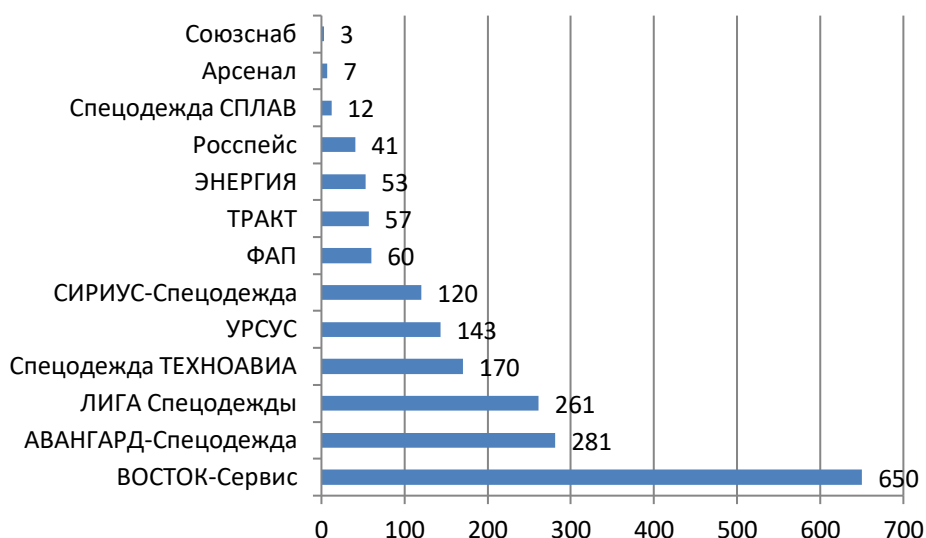


Рисунок 9 – Динамика выручки предприятий-лидеров РФ по производству спецодежды за 2016 г., млн. руб.

Анализ предприятий спецодежды РФ проводился на основе данных, представленных в ПРИЛОЖЕНИИ В.

Отличительной особенностью всех предприятий является наличие высоких объемов производства, собственная производственная база пошива изделий, разработка уникальных видов продукции, широкая сеть распространения продукции. Некоторые создают новые виды спецодежды, так как имеют лаборатории и экспериментальные базы.

Представленные данные свидетельствуют о том, что рынок предприятий спецодежды является достаточно насыщенным и высококонкурентным. Лидеры рынка обладают обширной филиальной сетью и широким ассортиментом продукции. При этом ключевыми участниками рынка являются отечественные производители и дистрибуторы спецодежды. Многие из них вместе со спецодеждой производят обычную одежду и обувь. По мнению экспертов, больше 30% объема производства приходится на трех крупнейших игроков – Ассоциацию предприятий текстильной и легкой промышленности «Восток-Сервис», ЗАО «Тракт» и ООО «Фирма «Техноавиа».

Все крупные участники рынка находятся в Центральном федеральном округе и соответственно формируют основной объем производства. Так, в данном округе в первом квартале 2016 года было произведено 26327 тыс. шт. спецодежды, что составляет 85% от совокупного объема на рисунке 10 [26].

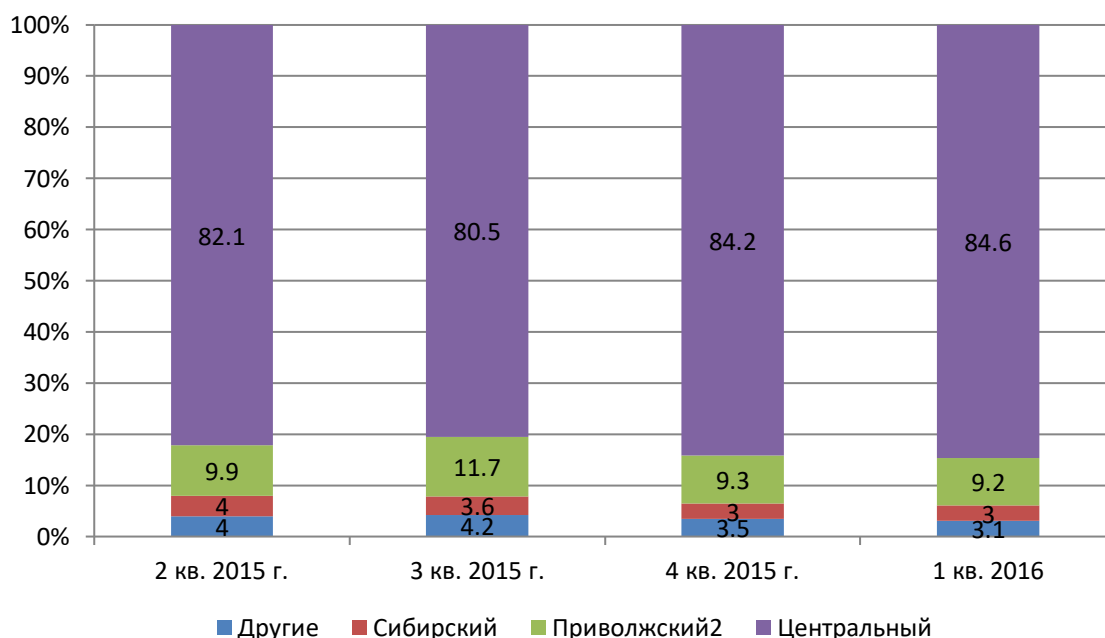


Рисунок 10 – Структура объема производства спецодежды в федеральных округах РФ во 2 кв. 2015 г. – 1 кв. 2016 г., %

На втором месте с долей 9% находится Приволжский федеральный округ, на третьем месте – Сибирский федеральный округ с долей 3%. В совокупности на данные федеральные округа приходится 97% от российского объема производства в 1 кв. 2016 года, в то время как в 2 кв. 2015 года на те же округа приходилось в совокупности 96%. Стабильное распределение долей в совокупном объеме производства показывает равномерное внутригодовое использование мощностей во всех федеральных округах.

Такое распределение участников рынка свидетельствует о том, что в Центральном районе, а также в Приволжском наблюдается высокая концентрация промышленных предприятий и как следствие большое

количество потребителей спецодежды. На Дальнем Востоке, например, наблюдается небольшое количество промышленности в регионе и, соответственно, низкий уровень активности производителей спецодежды. Географическое расположение участников рынка обусловлено распределением промышленных производств в Российской Федерации [26].

Сегодня спецодежда – это не только сугубо функциональная вещь, призванная надежно защитить рабочего от неблагоприятных внешних воздействий, но и отличительный знак принадлежности к той или иной профессии или фирме, а также средство корпоративной дисциплины. Считается, что сотрудник в униформе более собран и организован, чувствует себя частью общей команды.

Но, несмотря на такое многообразие спецодежды, к ней предъявляются некие универсальные требования, которые будут справедливы в любом случае: спецодежда должна быть прочной и ноской; она не должна стеснять движения работника; спецодежда должна легко стираться и гладиться, причем, выдерживать многочисленные циклы глажки и стирки; она должна соответствовать требованиям безопасности на предприятии.

Нередко спецодежда выполняет еще и рекламную функцию: на ней размещают логотип компании, а то и краткую информацию для связи.

Одной из особенностей процесса продаж, характерная для всего одежного ритейла и ритейла спецодежды в частности это фактор сезонности. К зиме работников нужно утеплять, поэтому перед началом сезона коллекция будет пополняться теплыми вещами (например, куртками, комбинезонами, теплой обувью). Соответственно, перед началом лета целесообразно расширение ассортимента легкой спецодежды. Таким образом, наибольшей прибыли от продаж можно ожидать в сентябре-ноябре, апреле и мае. Затишье в торговле спецодеждой традиционно фиксируется в январе-марте и июне-августе.

Другая черта, характерная только рынку спецодежды, заключается в отсутствии импульсивных покупок. Потенциальные покупатели посещают магазины спецодежды целенаправленно, а значит, месторасположение торговой

точки уходит на второй план. Вместе с тем возрастает роль способов донесения информации о магазине до конечного потребителя. Важный момент - создание и продвижение сайта с электронным каталогом продукции и возможностью оформления заказа (интернет-магазин). Каталог требует удобной навигации по разделам, а каждый товар - описания товарных характеристик и качественного изображения.

Пять конкурентных сил в отрасли, описанных М. Портером [34]:

- соперничество между продавцами внутри отрасли;
- попытки компаний из других отраслей завоевывать покупателей своими товарами-субститутами;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
- способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия;
- способность потребителей диктовать свои условия.

Анализ конкурентных сил производится с помощью таблиц по каждому виду конкурентной силы, присваивая каждому параметру балл, отражающий степень влияния. Анализ первого параметра: соперничество между продавцами внутри отрасли. Для оценки уровня угрозы достаточно заполнить 5 таблиц. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Оценка степени влияния соперничества между продавцами на рынке спецодежды в таблице 6.

Обозначения балльной оценки представляют следующее:

- от 8 до 10 – состояние параметра, максимизирующее конкуренцию;
- от 4 до 7 – состояние параметра, приводящее к усреднению конкуренции;
- от 0 до 3 – состояние параметра, минимизирующее конкуренцию.

Таблица 6 – Оценка степени соперничества между продавцами рынка

Параметр оценки	Комментарий	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1

Продолжение таблицы 6

Параметр оценки	Комментарий	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Количество предприятий на рынке	Чем больше предприятий, тем выше уровень конкуренции и риски работы на данном рынке	Большое количество, как правило, мелких предприятий (8-10)	Среднее количество предприятий (4-7)	Небольшое количество предприятий (1-3)
		8		
Наличие на данном рынке явно выделяющегося лидера (лидеров)	Параметры лидерства обоснованы: это развитая система сбыта, репутация и качество, объемы и т.п.	Рынок монополизирован лидерами (8-10)	Имеются компании-лидеры, «задающие правила игры» и достаточно большое количество мелких и средних компаний (4-7)	На рынке отсутствует явный лидер (1-3)
		7		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение темпа роста рынка (8-10)	Замедляющийся, но растущий (4-7)	Высокий (1-3)
		6		
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта – тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизованный товар (8-10)	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам (4-7)	Продукты компаний значительно отличаются между собой (1-3)
		7		

## Окончание таблицы 6

Параметр оценки	Комментарий	Состояние оцениваемого параметра и его бальная оценка		
		3	2	1
Барьеры ухода с рынка	-	Барьеры высоки (8-10)	Барьеры относительно не высоки (4-7)	Барьеры низкие (1-3)
		7		
Уровень постоянных расходов на рынке	-	Уровень постоянных расходов высок (8-10)	Уровень постоянных расходов не высок (4-7)	Уровень постоянных расходов низкий (1-3)
		8		
ИТОГОВЫЙ СРЕДНИЙ БАЛЛ		7,1		
1-3 балла		Низкий уровень внутри рыночной конкуренции		
4-7 баллов		Средний уровень внутри рыночной конкуренции		
8-10 баллов		Высокий уровень внутри рыночной конкуренции		

По результатам анализа можно сформировать следующий вывод: рынок спецодежды имеет уровень выше среднего внутри рыночной конкуренции. С каждым годом рынок становится всё шире. Это обусловлено наличием большого количества крупных и мелких предприятий на рынке, предоставляющих наличие выбора в продукции и услугах для потенциальных покупателей. Так же стимулом тенденции усиления конкуренции является присутствие компаний-лидеров внутри отрасли и высокие барьеры ухода с рынка.

При формировании стратегии компании необходимо учитывать:

- ценовую политику, удовлетворяющую запросы потребителей и конкурирующую с другими предприятиями в отрасли;
- количество конкурентов в регионе, где работает предприятие, уровень доходов населения региона;
- наличие высокотехнологичного оборудования для производства качественной продукции;
- разработку рекламной политики организации.

Согласно таблице 6, на рынке спецодежды средний уровень внутриотраслевой конкуренции. Средний бал равен 7,1. Данное значение, в основном, достигается:

- высокими барьерами входа на рынок. Для производства спецодежды необходимо большое количество оборудования, профессиональный кадровый состав и большая площадь помещений;
- высокими постоянными затратами. Данный критерий обусловлен высокой стоимостью сырья.

Следующая конкурентная сила, о которой говорит Портер – попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами. В таблице 7 приведена оценка воздействия компаний, производящих товары-субституты, на покупателей рынка и на конкурентную борьбу.

Обозначения балльной оценки представляют следующее:

- от 8 до 10 – состояние параметра, максимизирующее конкуренцию;
- от 4 до 7 – состояние параметра, приводящее к усреднению конкуренции;
- от 1 до 3 – состояние параметра, минимизирующее конкуренцию.

Таблица 7 – Оценка воздействия компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами

Параметр оценки	Комментарий	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Имеются ТС, представляющие существенно большую ценность для потребителя	В зависимости от сферы применения продукции потребитель делает акцент на цене, актуальности и взаимозаменяемости	Существуют и занимают высокую долю на рынке (8-10)	Существуют, но их доля на рынке мала (4-7)	Не существуют (1-3)



## Окончание таблицы 7

Параметр оценки	Комментарий	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
ИТОГОВЫЙ СРЕДНИЙ БАЛЛ		1		
1-3 балла		Низкий уровень угрозы		
4-7 баллов		Средний уровень угрозы		
8-10 баллов		Высокий уровень угрозы		

Таким образом, воздействие компаний–производителей товаров-субститутов отсутствует. Никакая другая продукция не сможет заменить спецодежду для потребителя, особенно, что касается костюмов, защищающих человека во время работы в тяжёлых условиях. Только если человек собирается купить продукцию для использования её в личных целях, он может предпочесть ей какую-либо замену (обычную одежду более низкого качества либо более дешёвую), поэтому покупателя следует убедить в покупке продукции, т.к. она полностью может удовлетворить все его потребности.

Факторы, препятствующие вхождению на рынок, называются входными барьерами. В таблице 8 приведена оценка возможности появления новых конкурентов внутри рынка, которая определяется факторами привлекательности рынка и входными барьерами. Нереализованные факторы привлекательности превращаются во входные барьеры.

Обозначения балльной оценки представляют следующее:

- от 8 до 10 – состояние параметра, максимизирующее вероятность вхождения новых конкурентов;
- от 4 до 7 – состояние параметра, приводящее к усреднению вероятности;
- от 1 до 3 – состояние параметра, минимизирующее вероятность.

Таблица 8 – Оценка возможности (вероятности) вхождения новых конкурентов на рынок

Параметры оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1

Продолжение таблицы 8

Параметры оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
1. Уровень коммерческой привлекательности отрасли				
Требуемый уровень капиталовложений для входа на рынок	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления на рынок, тем сложнее войти на рынок новым игрокам	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы) (8-10)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы) (4-7)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы) (1-3)
		5		
Постоянные издержки, не зависящие от размеров предприятия	Чем выше постоянные издержки, тем выше риски от колебаний спроса и ниже коммерческая привлекательность	Низкие	Средние	Высокие
		2		
Экономия на масштабе при производстве товара	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени издержки производства влияют на единицу продукции	Отсутствует (8-10)	Существует только у нескольких игроков рынка (4-7)	Значимая (1-3)
		6		
2. Наличие долгосрочных перспектив роста				
Темп роста рынка	Чем выше темп роста рынка, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	Высокий и растущий (8-10)	Замедляющийся (4-7)	Стагнация или падение (1-3)
		8		
Этап жизненного цикла развития отрасли	-	Рост (8-10)	Зрелость (4-7)	Старение (1-3)
		8		
Развитие производственных технологий	Применение новых технологий создает дополнительную привлекательность рынка	Развивается (8-10)	Редкое улучшение технологий (4-7)	Остаются неизменными (1-3)
		8		

Продолжение таблицы 8

Параметры оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
3. Особенности конкуренции на рынке				
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка – это значимый барьер для входа новых игроков	Игроки не пойдут на снижение цен (8-10)	Крупные игроки не пойдут на снижение цен (4-7)	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены (1-3)
				5
Улучшение качества производства	Если игроки могут повысить уровень качества продукции – это значимый барьер для входа новых игроков	Игроки не будут улучшать качество производства и оказания услуг (8-10)	Крупные игроки не пойдут на улучшение качества продукции (4-7)	Игроки так же будут повышать качество продукции и оказываемых услуг (1-3)
				1
Привлечение новых специалистов производства	Если игроки могут привлечь высококвалифицированных специалистов – это послужит барьером для входа новых игроков	Игроки не привлекают новых специалистов в производство (8-10)	Крупные игроки не будут привлекать новых специалистов в производство (4-7)	Игроки в целом привлекают новых специалистов (1-3)
				3
4.1 Рыночные риски				
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить	Отсутствуют крупные игроки (8-10)	Несколько крупных игроков держат около 50% рынка (4-7)	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка (1-3)
				6

Продолжение таблицы 8

Параметры оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	Низкий уровень разнообразия (8-10)	Средний уровень разнообразия (4-7)	Высокий уровень разнообразия (1-3)
Уровень доходов населения	С понижением уровня доходов падает спрос на продукцию на рынке, и как следствие новые игроки теряют смысл входа на рынок	Уровень увеличится (8-10)	Уровень стабилизируется (4-7)	Уровень упадет (1-3)
4.2 Технологические риски				
Возможность доступа к технологиям и ноу-хау	Чем выше доступ, тем больше вероятность вхождения новых конкурентов на рынок	Доступ к новым технологиям открыт (8-10)	Доступ к технологиям ограничен (4-7)	Доступ закрыт (1-3)
4.3. Инфраструктурные риски				
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность рынка	Доступ к каналам распределения полностью открыт (8-10)	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций (4-7)	Доступ к каналам распределения ограничен (1-3)
4.4. Социально-политические риски				
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа на рынок с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	Нет ограничивающих актов со стороны государства (8-10)	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне (4-7)	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения (1-3)

## Окончание таблицы 8

Параметры оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Изменения в системе налогообложения	Повышение уровня налогов на рынке производства спецодежды приведет к уменьшению количества вхождений новых игроков	Без изменений (8-10)	Незначительное увеличение уровня налогов (4-7)	Рост налогов (1-3)
		2		
ИТОГОВЫЙ СРЕДНИЙ БАЛЛ		4,4		
1-3 балла		Низкий уровень возможности		
4-7 баллов		Средний уровень возможности		
8-10 баллов		Высокий уровень возможности		

Исходя из таблицы 8, со стороны потенциальных конкурентов существует реальная угроза для предприятия. В последнее время открывается большое количество частных мастерских, производящих, как правило, очень некачественную продукцию, но зато более дешёвую. Это обычно небольшие фирмы с маленьким объёмом производства. Предприятию необходимо добиться узнавания потребителем марки продукции. Для этого нужно увеличить средства на рекламу. Основным барьером входа на рынок является высокий уровень капиталовложений и издержек. А также, сложностью является действующий на этом рынке эффект масштаба: чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени издержки производства влияют на единицу продукции. Следовательно, новым игрокам будет сложно конкурировать с опытными производителями.

При формировании стратегии компании необходимо учитывать:

- свои позиции на рынке;
- соответствует ли ассортимент продукции требованиям заказчика;
- качество производимого товара;
- мощности и объёмы производства;
- наличие специалистов;

- мониторинг предложений потенциальных конкурентов;
- сформированный имидж.

Для изготовления спецодежды, как и для любой другой одежды, используются натуральные, смешанные и искусственные ткани. Помимо основных разновидностей тканей верха, основы, для изготовления изделия, используют достаточное количество всевозможных наполнителей, подкладок, утеплителей, специальных пропиток. Подобная пропитка может либо усилить технические показатели ткани, либо обеспечить дополнительные – стойкость к огню, кислотам и щелочам, влагонепроницаемость и другие необходимые защитные свойства. Все из вышеперечисленного, непосредственно используется при пошиве и изготовлении спецодежды для каждой профессии и специальности в зависимости от требований безопасности и условий труда на предприятии. Но главным критерием при выборе ткани считается ее прочность, легкость, износостойкость и долговечность.

В таблице 9 приведена оценка способности поставщиков сырья и деталей, используемых фабрикой, диктовать свои условия.

Обозначения балльной оценки представляют следующее:

- от 8 до 10 – состояние параметра, максимизирующее уровень влияния поставщиков;
- от 4 до 7 – состояние параметра, приводящее к усреднению уровня влияния;
- от 1 до 3 – состояние параметра, минимизирующее влияние поставщиков.

Таблица 9 – Оценка способности поставщиков диктовать свои условия компании

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра	
		2	1

Продолжение таблицы 9

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра	
		2	1
Количество предприятий на рынке	Чем меньше предприятий, тем больше новых поставщиков	Большое количество, как правило, мелких предприятий	Небольшое количество крупных предприятий
		8	
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
		2	
Важность, незаменимость продукта поставщика для вашего предприятия	Чем больше значимость продукта, который поставляется, тем больше влияние поставщиков	Значительная	Не значительная
		10	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		2	
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		2	
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность рынка для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1	
Наличие у предприятия возможности самостоятельно производить продукты или услуги поставщика	Способность производить продукты/услуги поставщика исключает влияние самого поставщика на производство	Есть возможность	Нет возможности
		5	

## Окончание таблицы 9

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра	
		2	1
ИТОГОВЫЙ СРЕДНИЙ БАЛЛ		4,2	
1-3 балла		Низкий уровень влияния поставщиков	
4-7 баллов		Средний уровень влияния поставщиков	
8-10 баллов		Высокий уровень влияния поставщиков	

По результатам анализа можно сформировать следующий вывод: поставщики рынка спецодежды обладают значительной рыночной властью, поскольку в ней доминирует небольшое число крупных предприятий. Выражением рыночной власти поставщиков является повышение цен поставок, что приводит к значительному уменьшению прибыльности предприятий отрасли, не имеющих возможности перенести более высокие затраты на издержки производства. От качества поставляемого товара зависит результат производственных работ предприятий. Смена поставщиков происходит в случае появления на рынке новых организаций, предлагающих более выгодные цены на приобретаемую продукцию, сроки поставки и условия оплаты.

При формировании стратегии компании необходимо учитывать:

- действующие санкции в отношении зарубежных стран-поставщиков;
- поставщиков качественных комплектующих на внутреннем рынке;
- мониторинг новых организаций-поставщиков, предлагающих сотрудничество на более выгодных условиях.

Заключительная исследуемая сила – способность потребителей диктовать свои условия. Покупатели могут диктовать фирмам свои условия, и те, в свою очередь, будут готовы снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить фирмам-продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и другие.

Покупатели особенно сильны в следующих ситуациях:



- когда на рынке присутствует лишь несколько покупателей, и они закупают товар в большом количестве;
- если объем закупок товара клиентом соизмерим в процентном отношении с общими объемами продаж на данном рынке;
- когда на рынке представлено большое количество мелких продавцов;
- если представленные на рынке товары являются более или менее стандартными, это расширяет выбор клиента, позволяя ему легко и без каких-либо потерь переключаться с одного продавца на другого;
- если данный товар не является для покупателя важным приобретением;
- покупателю более выгодно закупать товар у нескольких фирм, нежели у одной.

В таблице 10 приведена оценка способности потребителей диктовать свои условия.

Обозначения балльной оценки представляют следующее:

- от 8 до 10 – состояние параметра, максимизирующее уровень влияния потребителей;
- от 4 до 7 – состояние параметра, приводящее к усреднению уровня влияния;
- от 1 до 3 – состояние параметра, минимизирующее влияние потребителей.

Таблица 10 – Оценка способности потребителей диктовать свои условия организации

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1

## Окончание таблицы 10

Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов (8-10)	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж (4-7)	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами (1-3)
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой (8-10)	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене (4-7)	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене (1-3)
		5		
Дифференцированность приобретаемых покупателями продуктов	Чем больше выбора для покупателя, тем меньше угроза потери клиента и меньше степень его воздействия	Высокая (8-10)	Средняя (4-7)	Низкая (1-3)
		9		
Потребители не удовлетворены качеством продукции	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара (8-10)	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара (4-7)	Полная удовлетворенность качеством (1-3)
		2		
Потребители не удовлетворены сроками выполнения заказа	При нарушении сроков исполнения заказа потребитель может сменить исполнителя на другую компанию	Неудовлетворенность установленным и сроками (8-10)	Неудовлетворенность выполненными сроками (4-7)	Потребители удовлетворены (1-3)
		2		
ИТОГОВЫЙ СРЕДНИЙ БАЛЛ		4,2		
1-3 балла		Низкий уровень влияния потребителей		
4-7 баллов		Средний уровень влияния потребителей		
8-10 баллов		Высокий уровень влияния потребителей		

Исходя из полученных данных, на рынке сложился средний уровень возможности потребителей диктовать свои условия и всячески влиять на

производство. Данная ситуация обусловлена высоким качеством продукции (поскольку потребитель удовлетворен качеством, он не станет искать других, не известных ему ранее, производителей), а также благодаря равномерному распределению объема продаж на всех потребителей на рынке. А если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки.

Одной из причин, по которой предприятия могут испытывать отток потребителей к конкурентам в отрасли – это нарушение установленных сроков исполнения и договорённостей по заказу.

При формировании стратегии компании необходимо учитывать:

- потребительские пожелания и предпочтения;
- сроки исполнения заказа;
- конкурентоспособные цены производства.

В таблице 11 представлена итоговая оценка степени влияния 5 конкурентных сил М. Портера на рынке спецодежды.

Таблица 11 – Оценка степени влияния 5 конкурентных сил в отрасли

Конкурентные силы	Подгруппы в конкурентных силах	Степень влияния
1.Соперничество между продавцами внутри отрасли	Большое количество мелких предприятий	7,1
	Среднее количество крупномасштабных предприятий	
2.Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами	-	1
3.Возможность (вероятность) появления новых конкурентов внутри отрасли	-	4,4
4.Способность поставщиков диктовать свои условия	Группа зарубежных компаний-поставщиков	4,2
	Группа поставщиков внутреннего рынка	
5.Способность потребителей диктовать свои условия	Группа потребителей № 1 (корпоративный потребитель)	4,2
	Группа потребителей № 2 (частный потребитель)	

Последним этапом анализа является обобщение результатов. На рисунке 11 представлена оценка силы влияния 5 конкурентных сил на рынке спецодежды.

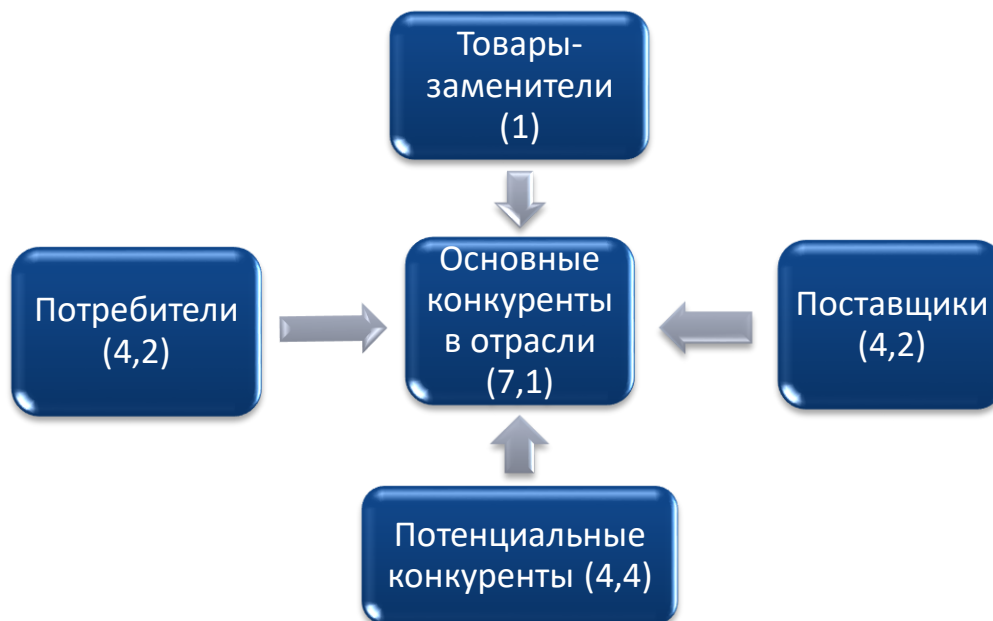


Рисунок 11 – Оценка силы влияния 5 конкурентных сил М. Портера для ООО «ИНДУСТРИЯ»

По полученным результатам были разработаны рекомендации. Параметр угрозы со стороны услуг-заменителей имеет низкое значение для нашего предприятия. Компания обладает широким ассортиментом, который способен удовлетворить потребности клиентов. Влияние на финансовые показатели ООО «ИНДУСТРИЯ» может оказать угроза внутриотраслевой конкуренции. Рынок спецодежды является достаточно конкурентным. Необходимо сосредоточиться на укреплении уровня знания о компании, услугах, а также об уникальных предложениях. Угроза потери текущих клиентов имеет большое влияние на работу отрасли. Исходя из этого, существует необходимость организовать работу с постоянными клиентами, которая будет нацелена на установлении долгосрочных отношений с потребителем. Угроза нестабильности поставщиков обладает средним значением и выражается в стабильности с их стороны.

Рекомендуется сосредоточиться на устранении всех недостатков услуг. В принципе основные конкуренты — это те предприятия, которые существуют на рынке спецодежды достаточно длительное время. Имея таких конкурентов, предприятию необходимо постоянно развиваться.

Рассмотрим потребителей: оказывая услуги различному спектру потребителей, компания тем самым добивается в финансовой сфере достаточно благоприятных результатов. Клиентами ООО «ИНДУСТРИЯ» являются как обычные люди (которым необходима спецодежда для работы дома, охоте и т.д.), так и предприятия, где спецодежда является обязательной составляющей согласно требованиям ПБ и ОТ.

Что касается влияния поставщиков, то можно отметить следующее: у компании имеются разные поставщики сырья и материалов. Для организации, занимающейся спецодеждой, поставщики имеют средний уровень влияния. Это связано с тем, что предприятие такого рода услуг не зависит от конкретных постоянных поставщиков, так как деятельность компании не связана с регулярными поставками материалов и ресурсов.

Угроза появления новых конкурентов: сложностью на начальном этапе является действующий на этом рынке эффект масштаба: чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени издержки производства влияют на единицу продукции. Следовательно, новым игрокам будет сложно конкурировать с опытными производителями. ООО «ИНДУСТРИЯ» еще не достаточно известная компания на рынке. Поэтому для нее новые конкуренты будут большой угрозой. Необходимо постоянно развивать компанию, технологии, создавать имидж.

Таким образом, рынок компании является перспективным, есть ограничения в повышении цен. Так же существует высокий риск в появлении новых игроков. Но им будет сложно конкурировать с опытными производителями.

Чтобы сохранять и приумножать конкурентоспособность на рынке, предотвращать и преодолевать возникающие кризисные ситуации ООО «ИНДУСТРИЯ» следует построить управление своей компанией на принципах маркетинга, что подразумевает глубокое исследование внешней рыночной и внутренней среды предприятия, формирующее информационную основу для разработки и внедрения успешной стратегии.

Спецодежда предназначена для выполнения защитных функций. В этом смысле предприятиям-производителям необходимо учитывать разнообразие климатических поясов на территории Российской Федерации, так как условия труда, в которых протекает деятельность российских предприятий, а соответственно и работников, характеризуются различным температурным режимом.

Только в России существуют 5 климатических поясов, разительно отличающихся по климату. Особые климатические условия в некоторых регионах, подразумевают большие перепады годовых температур и использование спецодежды и обуви как при крайне низких температурах в зимний период (до  $-60^{\circ}\text{C}$ ), так и при достаточно высоких температурах в летний период (выше  $+30^{\circ}\text{C}$ ). В некоторых регионах, напротив, климат более умеренный, и чрезвычайно низких температур не наблюдается в течение долгого периода, для весны, осени и зимы характерны типично «демисезонные» температуры, находящиеся в диапазоне от  $+10^{\circ}\text{C}$  до  $-10^{\circ}\text{C}$  на рисунке 14 [29]. Цифры в столбцах указывают абсолютный минимум (зимой) и абсолютный максимум (летом) в градусах С, отмеченный в указанных городах в течение последних 50 лет.

Существующие на сегодняшний день нормы выдачи спецодежды, в которых регламентируются только два вида обуви и одежды для одного работника для лета и для зимы, не отражают в полной мере реальную потребность предприятий. Фактически, обуви и одежды должно быть, по крайней мере, три вида: для демисезонных температур от  $+10^{\circ}\text{C}$  до  $-10^{\circ}\text{C}$ , для летних температур, выше  $+10^{\circ}\text{C}$ , и для зимних температур, ниже  $-10^{\circ}\text{C}$ . По

технологии изготовления и используемым материалам невозможно изготовить универсальные «летние» ботинки или костюмы, в которых будет одинаково комфортно как при  $+5^{\circ}\text{C}$ , так и при  $+36^{\circ}\text{C}$ . Либо «зимние» ботинки или костюмы, одинаково защищающие от холода от  $-5^{\circ}\text{C}$  до  $-60^{\circ}\text{C}$  [29].

Показатели абсолютного минимума и абсолютного максимума годовых температур представлены в ПРИЛОЖЕНИИ Г. Учитывая данные показатели, можно утверждать, что все регионы России находятся в условиях трех сезонов по температурным условиям. Особенно явно этот фактор проявился летом 2010 года, которое запомнилось аномально высокими температурами практически во всех регионах России и отсутствием защитной обуви и одежды для подобных условий труда. Например, защитная обувь, изготовленная в соответствии с ГОСТ 12.4.137-84, полностью из натуральной кожи, является «жаркой» для носки при температуре выше  $+30^{\circ}\text{C}$ . В тоже время, ГОСТ 12.4.137-84 вовсе не предусматривает защитной обуви для носки в условиях температур ниже минус  $30^{\circ}\text{C}$ . Таким образом, выделение из ассортимента специальной обуви и одежды сегмента «демисезонных» моделей, отличающихся по конструктивным решениям и материалам от типично «летних» и «зимних» моделей, является перспективным и обоснованным направлением не только в развитии ассортимента, но и в корректировке норм выдачи средств индивидуальной защиты на российских предприятиях.

Таким образом, географическое расположение, определенные климатические условия и ориентация на крупные промышленные и производственные предприятия являются особенностями развития предприятий на рынке спецодежды, определяющих их ассортимент и структуру производств.

Развитие предприятий рынка спецодежды предполагает также расширение ассортимента предлагаемой продукции. В 2017-м году прирост ассортимента составил 8,7%. Количество средств индивидуальной защиты, выпускаемых из новых материалов (негорючих, диэлектрических и пр.) выросло до 23% (в 2016-м это было 9,8%).

Рост ассортимента производства спецодежды произошел по всем видам и категориям изделий специальной одежды на рисунке 12 [27].



Рисунок 12 – Структура распределения ассортимента производства спецодежды на предприятиях РФ по категориям изделий, %

Следующей особенностью развития предприятий спецодежды характеризуется тесным участием компаний на рынке государственных закупок. Согласно мнению заместителя министра промышленности и торговли РФ Виктора Еvtухова, около 50% суммы общего рынка спецодежды приходится на государственные закупки [25]. И этот показатель имеет устойчивую тенденцию к ежегодному росту примерно на 10%.

Из недавних успешных реализаций государственных закупок следует отметить, например, сотрудничество «Норильского никеля» с Томским заводом резиновой обуви. «Норильский никель» взял на пробу продукцию завода и будет испытывать ее в реальных условиях производства с помощью работников горных и металлургических подразделений. Компания «Лукойл» во второй половине 2016 года уже провела испытания средств индивидуальной защиты.



Среди испытанных образцов были модели огнестойкой зимней спецодежды, изготовленные с применением новейшего отечественного утепляющего материала производства фабрики нетканых материалов «Весь мир». В итоге продукция удовлетворила заказчика и будет закупаться «Лукойлом» [22].

Производство спецодежды занимает важное место в швейном производстве России, ведь помимо постоянно растущего спроса на продукцию, значительная ее часть шьется в исправительных учреждениях и предприятиях обществ инвалидов, обеспечивая тем самым работой эти категории граждан.

Развитие предприятий спецодежды характеризуется также применением Интернет-технологий в деятельности. Так, практически каждый игрок на рынке спецодежды имеет цель присутствовать в интернете для [28]:

- наиболее полного представления ассортимента (характерно для лидеров) и продвижение новых брендов;
- с целью привлечения новых покупателей.

Лидирует в интернет продвижении Союзспецодежда, основной источник дохода данной компании розничная торговля с наибольшей маржинальной прибылью (сеть магазинов в Москве). Но, тем не менее, на базе каждой торговой точки организовано и корпоративное обслуживание клиентов. Основная аудитория клиентов: организации и предприятия, хотя есть и не профильные (покупка для дачи, дома и семьи, и что не редко для экстремальных видов спорта, туризма, рыбалки), территория охвата Москва и ближайшее Подмосковье [28].

Таким образом, в качестве основных особенностей развития предприятий спецодежды следует отметить:

- стремление лидеров рынка закрепить позиции с основным акцентом на корпоративных продажах;
- объединение ряда региональных компаний для консолидации закупок с целью получения значительных скидок от производителей продукции и увеличения маржинальной прибыли, а так же возможности маневрировать на понижении цен;

- появление на рынке большого количества мелких компаний отмежевавшихся от крупных в результате распада и прочих действий;
- рост покупательского спроса в связи с нормативным изменением законодательства и использованием программ импортозамещений;
- выбор потребителя чаще всего концентрируется на: недорогой и практичной одежде или по-настоящему качественной спецодежде по европейским стандартам;
- крупные компании обременены складом (содержание большого ассортимента требует организации складского хозяйства и соответствующих дорогостоящих моментов хранения), нереализованными своевременно товарами, теряющими на сегодняшний день ликвидность;
- ориентация на государственные заказы, которые в структуре общего объема продаж по рынку составляют около 50% с тенденцией роста показателя;
- использование разнообразных средств производства, включая наукоемкие и нанотехнологические средства;
- применение современных средств продвижения продукции.

Таким образом, спецодежда сегодня – это гарантия не только безопасности на рабочем месте, но и комфорт и удобство для рабочего, так как обеспечивает свободу движения, предназначена для эффективного сохранения тепла, обладает светоотражающими и защитными свойствами. Для создания качественной спецодежды по европейским стандартам и сокращения издержек закупщиков посредством увеличения эксплуатационного периода носки производителям необходимо использовать современные инновационные технологии: проводить модернизацию производств, использовать новейшие материалы и методы пошива. Именно это позволит им поддерживать высокий уровень конкурентной позиции, а, следовательно, и развивать производство согласно тенденциям развития рынка.